



4. CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE

4.1. Comprendere l'organizzazione e il suo contesto

4.1.1. Nascita della struttura

La società LABORATORIO ARCHIMEDE S.r.l., di seguito indicata come **ArchimedeLAB**, è nata nel 1997 a Prato, dove tuttora ha sede, quando il Dr. Andrea Scarimbolo trasforma la sua attività professionale di docente informatico (dal 1990) e poi di dipendente della FIL S.p.A. (Formazione Innovazione Lavoro) in attività societaria insieme ad altri due soci.

Inizialmente l'agenzia formativa comincia a collaborare con FIL S.p.A. (società a partecipazione mista, predisposta dalla Provincia e dal Comune di Prato, insieme alle principali Associazioni di categoria per gestire la Formazione professionale a Prato) con l'obiettivo di soddisfare le esigenze di questa grande struttura per tutte le attività necessarie alla **formazione professionale**: dalla progettazione dei corsi alla loro gestione (tutoraggio, coordinamento, docenza, affitto locali e noleggio attrezzature). I corsi svolti sono di vario genere: aggiornamento, specializzazione e qualifica; quasi tutti a contenuto informatico, finanziati con fondi FSE e riconosciuti dalla Regione Toscana.

ArchimedeLAB è anche test center ICDL/ECDL (International Certificati on Digital Literacy - European Computer Driving Licence) autorizzato dall'ente gestore AICA.

L'attività si è ingrandita e comprende servizi di formazione nel settore dell'ICT anche per molte altre realtà: Associazioni di categoria come la CNA o Confartigianato, grandi Consorzi di aziende e Cooperative, aziende del territorio, Enti Pubblici (Comune di Prato, ASL della Regione Toscana), Enti no Profit e Onlus, soggetti privati in qualsiasi stato occupazionale.

Attualmente la situazione dell'agenzia formativa, a causa della pandemia Covid-19, si trova in una situazione di "stallo", dovuta alla riduzione drastica dei corsi in presenza che non sono stati sostituiti dai corsi on line; a ciò si è aggiunto la riduzione dei corsi finanziati a causa della fine della pubblicazione di Bandi FSE, essendo alla conclusione delle annualità 2014-2021. Tutto questo ha ridotto in modo consistente il fatturato che non è stato assolutamente compensato da alcun ristoro. Tuttavia si spera che con i fondi del Recovey Fund e i futuri bandi FSE, destinati al Digitalizzazione del paese e alla formazione nel settore ICT, l'attività dell'agenzia possa riprendere in modo da sostenere i costi.

L'attività è rivolta prevalentemente al territorio pratese, ma ultimamente sta ampliando il suo respiro all'**ambito regionale**.

4.1.2. Riferimenti

Oltre all'esperienza maturata da **ArchimedeLAB** negli ultimi anni sul contesto territoriale toscano tramite confronti con aziende, associazioni di categoria, agenzie del lavoro, enti pubblici, per l'analisi del contesto esposta nei paragrafi successivi si è fatto riferimento ai seguenti studi:

- L'ANALISI DEI FABBISOGNI PROFESSIONALI - Rapporto finale, redatta dall'IRPET nel marzo 2017 a seguito di una richiesta della Regione Toscana, impegnata nell'applicazione della riforma della formazione professionale varata con la L.R. 59/2014. La ricerca è iniziata nel 2015 e si è basata principalmente sull'analisi seguenti dati:
 - dati ISTAT relativi alle forze di lavoro nel 2008 e nel 2015;
 - dati sugli avviamenti contenuti nelle comunicazioni obbligatorie inviate dai datori di lavoro ai centri per l'impiego, che rappresentano i flussi di lavoro a livello regionale, disponibili per la Toscana a partire dal 2009;
 - risultati del questionario sottoposto a 382 aziende facenti parte di un campione rappresentativo di un universo di circa 1300 imprese, identificato secondo parametri di crescita di addetti e/o fatturato dal 2007 al 2011, integrati con le informazioni ricavate da 13 *focus group* svolti nel corso del 2015/2016.

- LA FORMAZIONE PROFESSIONALE IN TOSCANA - Monitoraggio e valutazione delle attività del POR FSE 2007-2013 a cura di Silvia Duranti e Nicola Sciclone. Ricerca coordinata nell'ambito delle attività comuni di IRPET con Regione Toscana.

Secondo le indagini aggiornate IRPET (Barometro del Covid-19¹) la situazione di emergenza prodotta dalla pandemia ha accelerato la richiesta e l'uso di tecnologie digitali in tutti settori (compreso quello agricolo) sia a livello regionale che nazionale; la maggior parte degli operatori del settore telematico si trovano fortemente disallineati nella risposta alle necessità e richieste provenienti da imprese, organizzazioni e privati.

4.1.3. Il mercato del lavoro in Toscana

La **crisi strutturale** degli ultimi anni ha inciso sulla capacità di rispondere alla competizione globale di molte imprese, ma non di tutte. Un nucleo abbastanza variegato di aziende particolarmente dinamiche, in Toscana soprattutto nel settore della manifattura e attive nelle esportazioni, è riuscita a mettere in campo strategie di innalzamento tecnologico della qualità del lavoro, producendo ricchezza per il territorio. Ciò ha determinato l'acuirsi di un processo di **polarizzazione delle opportunità lavorative** tra le professioni alte e quelle a bassa qualificazione, entrambe in aumento a discapito di quelle con qualifica intermedia. Conseguenza diretta dell'indebolimento del ceto medio è stato l'aumento delle disuguaglianze salariali. Si tratta di una tendenza comune alle economie occidentali, più marcata nel contesto statunitense e rilevata generalmente a livello nazionale.

Tale trasformazione viene spiegata come effetto dell'**adozione delle tecnologie digitali**, che ha potenziato la produttività dei lavoratori più qualificati e permesso di sostituire con le macchine coloro che svolgevano mansioni routinarie, ad eccezione di tutte quelle attività in cui il ruolo del lavoro rimane centrale, come i servizi alla persona e i processi produttivi a bassa qualificazione ed alta intensità di lavoro, spesso delocalizzati fuori dall'Occidente.

A fronte della **richiesta di personale specializzato** da parte delle imprese forti e dinamiche sopravvissute alla crisi, il mercato del lavoro è caratterizzato da:

- un'elevata disoccupazione giovanile,
- prevalenza di contratti a termine,
- bassa partecipazione femminile,
- (contrariamente alle aspettative) **bassa presenza di laureati** e loro diffuso sotto-inquadramento.

Quest'ultimo punto è dovuto alla persistenza di vari fattori negativi:

- quota di laureati in regione troppo bassa rispetto alle medie europee (29% contro il 40%);
- richiesta crescente di persone specializzate nelle materie tecnico-scientifiche, a fronte di pochi giovani che scelgono questi indirizzi di studio;
- il **problema strutturale**, indipendente dal ciclo economico, che rende problematico il passaggio dal mondo della scuola al mondo del lavoro (si può imputare al cattivo funzionamento del modello formativo e dell'offerta di servizi per l'impiego il 36% della disoccupazione giovanile).

In relazione all'ultimo punto, cioè il **cattivo funzionamento del modello formativo e dell'offerta di servizi per l'impiego**, la ricerca dell'IRPET da cui si attingono i seguenti dati (vd. par. 4.1.2. Riferimenti), commissionata dalla Regione Toscana, imputa la colpa al mancato collegamento delle agenzie formative al mercato del lavoro e alla mancanza di serietà da parte di esse:

In altre parole, 36 disoccupati su 100 in Toscana – e circa 40 ogni 100 in Italia – dipendono dal cattivo collegamento fra agenzie formative e mercato del lavoro. [...]

D'altra parte il mondo della formazione ha subito un inesorabile processo di autonomizzazione, in cui spesso passa in secondo piano la missione dell'occupabilità a vantaggio della sopravvivenza e

¹ **Barometro** n. 5/2020 *Il Mercato del Lavoro ai tempi del Covid-19* del 6/05/2020, **Barometro** n. 6/2020 *L'industria Toscana secondo l'IPIR* del 19/05/20, **Barometro** n. 7/2020 *Il Mercato del Lavoro ai tempi del Covid-19* del 10/06/2020, **Barometro** n. 8/2020 *L'esportazione della Toscana* del 10/06/2020, **Barometro** n. 10/2020 *Effetti della Fase 1 dell'emergenza Covid su lavoratori e imprese* del 10/06/2020.

riproduzione delle agenzie formative. Si tratta naturalmente di linee di tendenza che presentano non pochi chiaroscuri e molte cose stanno cambiando negli ultimi anni.

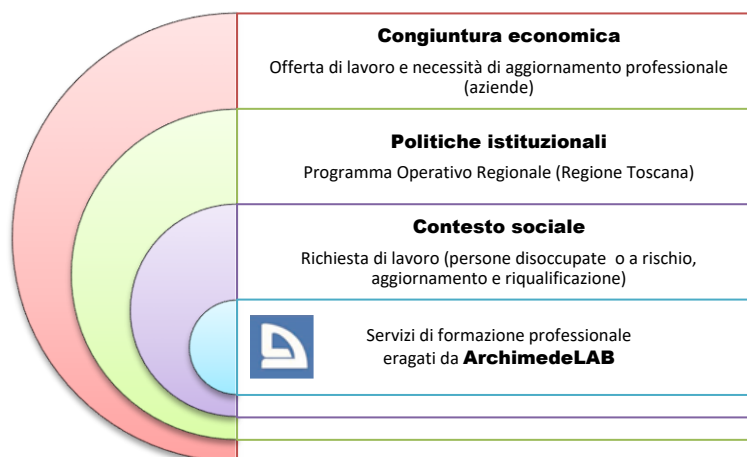
A nostro avviso questo giudizio non tiene conto dei vincoli di tipo normativo (esposti più nel dettaglio nel paragrafo successivo 4.1.5. *Regolamentazione della formazione finanziata*) posti alle agenzie formative dalla Regione Toscana che spesso impediscono alle agenzie formative di rispondere alle richieste del mercato. Questi vincoli non sono trascurabili perché incidono pesantemente sui seguenti tre fattori:

- l'analisi dei bisogni è definita a livello regionale dai bandi emanati dall'ente pubblico e può discostarsi dalle concrete opportunità occupazionali rilevate nella rete locale dell'agenzia. Nella ricerca IRPET troviamo scritto:

[...] circa il 40% dell'offerta formativa regionale non è coerente con la vocazione produttiva espressa dal territorio di riferimento e potrebbe essere reindirizzata.

- le graduatorie emanate dalla Regione Toscana, che stabiliscono quali attività formative saranno realizzate, non sono dettate esclusivamente da criteri di occupabilità, ma rispondono spesso anche ad esigenze diverse (si veda, ad esempio, nella Provincia di Prato il finanziamento ripetuto negli anni di molti corsi di stesse qualifiche professionali, quali estetista o assistente di base, col rischio di saturare il mercato).
- I tempi eccessivamente lunghi di realizzazione dell'attività formativa rispetto al momento dell'analisi dei bisogni, dettati dalle esigenze dell'ente pubblico di organizzazione dei bandi, pubblicazione della graduatoria e stipula della convenzione.

Rispetto a questo contesto del mercato del lavoro **ArchimedeLAB** si pone nella zona di incrocio dei tre ambiti principali: Offerta di lavoro e necessità di aggiornamento professionale (aziende – congiuntura economica), Richiesta di lavoro (persone fisiche – contesto sociale), Programma Operativo Regionale (Regione Toscana – politiche istituzionali)



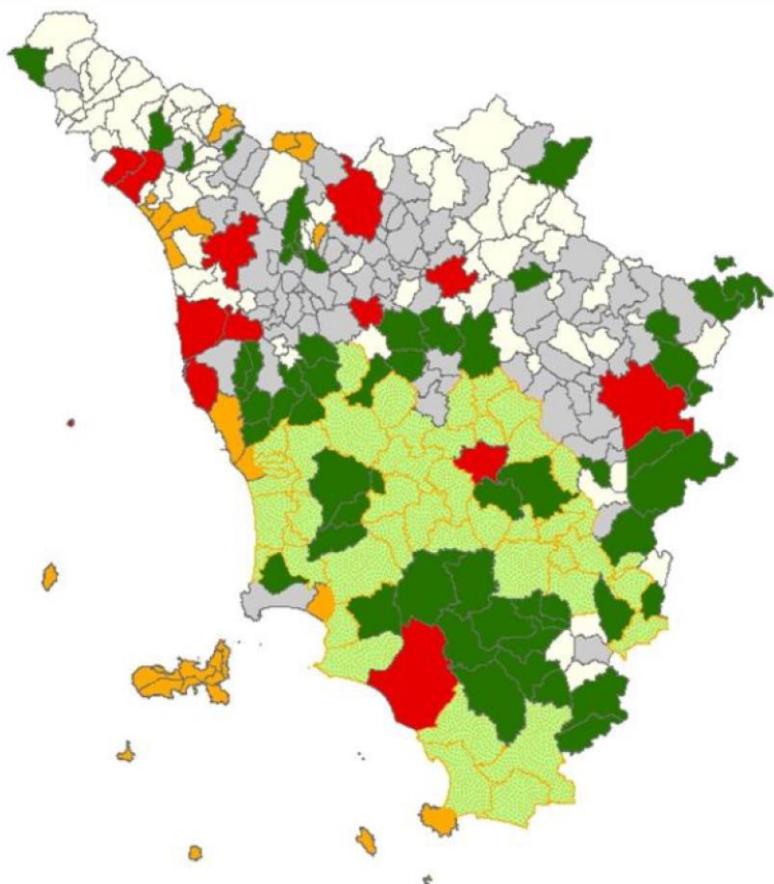
4.1.4. Contenuti formativi richiesti dal mercato del lavoro toscano

La Toscana presenta un **profilo territoriale economicamente differenziato**. È la Toscana centrale a trainare lo sviluppo con le attività manifatturiere distribuite lungo la valle dell'Arno. Il sud presenta un profilo prevalentemente rurale e agri-turistico, mentre la costa appare più in difficoltà dal punto di vista produttivo a causa della crisi delle multinazionali e di aziende orientate prevalentemente al mercato interno, dove si registrano recessione e calo dei consumi.

LE SPECIALIZZAZIONI DEL SISTEMA PRODUTTIVO TOSCANO

Fonte: elaborazioni IRPET su ISTAT

Specializzazione



Il processo di ristrutturazione che ha coinvolto la manifattura (insieme ai servizi a essa legati), fondamentale per le sorti del sistema economico regionale, è definito da molti osservatori "quarta rivoluzione industriale", perché incentrato sull'**adozione di tecnologie avanzate** in grado di influenzare anche i sistemi organizzativi. Le figure professionali strategiche richieste sono accomunate dalla forte specializzazione, ma risultano anche molto diversificate e specifiche rispetto alle **filiere regionali più dinamiche** di appartenenza:

- agribusiness,
- carta,
- chimico-farmaceutica,
- costruzioni,
- ICT,
- marmo,
- meccanica,
- metallurgia,
- mezzi di trasporto,
- sistema moda,
- sistema casa e turismo,
- energia.

Per quanto riguarda la distribuzione delle unità locali delle imprese dinamiche fuori e dentro i confini regionali, si nota la maggiore regionalizzazione delle filiere del Made in Italy (moda e sistema casa), tipiche del modello produttivo toscano, mentre quelle della chimico-farmaceutica e dell'ICT presentano una percentuale significativa **delocalizzazione** e una richiesta maggiore di Alta formazione di tipo universitario e post-universitario. Al crescere delle dimensioni di impresa aumenta la percentuale di aziende che

possiede stabilimenti esterni alla regione. Si tratta comunque di numeri bassi, perché **prevalgono aziende di piccole dimensioni fortemente territorializzate**.

Come precedentemente accennato, le principali **figure professionali richieste dal mercato** (con difficoltà di reperimento e crescita del fabbisogno nel breve e lungo periodo) sono accomunate dalla forte **specializzazione tecnica**, richiesta non solo nel settore manifatturiero dove occorre gestire impianti e macchinari ad elevata automatizzazione, ma anche nei servizi relativi al turismo, alla ristorazione e all'agricoltura, dove competenze proprie del 'saper fare' favoriscono la localizzazione del lavoro e la non facile sostituzione della componente umana.

Se le classiche competenze amministrative non sono sentite come particolarmente strategiche, emerge invece un bisogno di personale con **competenze manageriali** che rispecchia una peculiarità italiana rispetto al panorama europeo e internazionale:

- l'elevata età media della nostra classe dirigente, generalmente sostituibile soltanto dopo un lungo percorso interno all'impresa
- la scarsità di percorsi di alta formazione da cui possano emergere figure già in grado di entrare in un'azienda con mansioni dirigenziali

LE CARATTERISTICHE DELLE PRINCIPALI FIGURE PROFESSIONALI RICHIESTE DAL MERCATO

Fonte: elaborazione IRPET sulla base di interviste

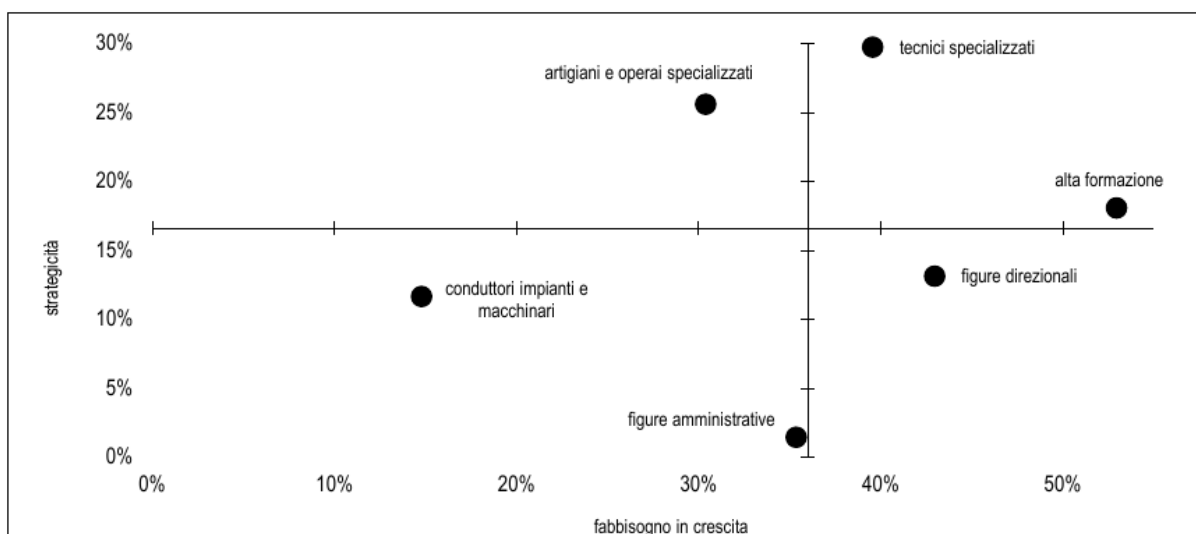
	Tipo di figure professionali strategiche	Difficoltà di reperimento	In crescita il fabbisogno nel breve periodo	In crescita il fabbisogno nel lungo periodo
Tecnici specializzati	29,8	77,8	37,2	41,9
Artigiani e operai specializzati	25,6	66,8	26,9	33,8
Alta formazione	18,1	80,8	49,1	56,8
Figure direzionali	13,1	74,2	40,6	45,4
Conduuttori di impianti e macchinari	11,7	56,8	13,9	15,6
Figure amministrative	1,5	-	33,3	37,4

Incrociando la strategicità di una figura professionale (cioè la percezione dell'impresa riguardo la difficoltà di reperimento e/o sostituzione di una data figura professionale) con il fabbisogno di determinate figure professionali (legato ad altri fattori come ad esempio la previsione di pensionamenti o la necessità di ampliamento dell'organico), si nota che **tecnici specializzati e figure con alta formazione** coniugano i due aspetti (strategicità e aumento del fabbisogno) nel prossimo futuro.

FABBISOGNO IN CRESCITA E STRATEGICITÀ DELLE FIGURE PROFESSIONALI INDICATE

Fonte: elaborazione IRPET sulla base di interviste

% di imprese rispondenti



Un ampio bacino delle **competenze inerenti alle figure professionali strategiche**, per snellire e velocizzare i processi interni, compreso quello della formazione, da circa l'80% delle aziende dinamiche sono **esternalizzate**, dentro e fuori i confini regionali, attraverso collaborazioni con altre imprese e con liberi professionisti. L'esternalizzazione coinvolge prevalentemente attività inerenti le fasi a monte e a valle del processo produttivo, come la ricerca di materie prime, la fornitura di macchinari, la logistica e, infine, gli aspetti legati alla commercializzazione e al marketing. L'ICT rappresenta un'eccezione in quanto le collaborazioni coinvolgono anche il nucleo della propria attività, cioè la stessa produzione di hardware e software.

Le ragioni di tali esternalizzazioni non sempre sono legate all'abbattimento dei costi, contano molto anche i rapporti fiduciari consolidati nel tempo (46%) perché il fornitore può rappresentare un vero e proprio vantaggio competitivo per aspetti quali la fornitura di macchinari e la logistica, in cui le risposte rapide alle richieste dei mercati e il rispetto dei tempi sono fondamentali.

In questo panorama, **ArchimedeLAB**, si è mosso partendo da un'offerta formativa storica legata a competenze informatiche di tipo trasversale rispetto alle diverse filiere: l'Office Automation, spesso impropriamente considerata mera 'informatica di base'. Ancora oggi sia le scuole che le università non riescono a fornire una preparazione informatica in grado di soddisfare le richieste del mercato e questo tipo di competenze informatiche, insieme alle lingue straniere e alla normativa cogente (vedi sicurezza, privacy, ecc.), rientrano fra le esigenze formative trasversali espresse dalle aziende (ne è segno la crescente richiesta di certificazioni ECDL in ambito lavorativo).

L'Office Automation, inoltre, nei suoi contenuti più avanzati esce dalla trasversalità per costituire una vera e propria competenza professionalizzante in ambito di:

- Controllo gestionale,
- Marketing,
- Comunicazione.

Successivamente **ArchimedeLAB** ha ampliato la sua offerta con corsi di specializzazione informatica in settori specifici e più tecnici, quali:

- Programmazione informatica (ICT)
- Disegno tecnico (CAD per l'edilizia e la produzione meccanica)
- Grafica e creazione di siti web (Comunicazione e Marketing)

Attualmente, seguendo lo sviluppo del settore della formazione professionale indotto dalle direttive regionali, che impongono il potenziamento delle relazioni territoriali e dei partenariati, **ArchimedeLAB** ha cominciato ad attivarsi per formare tecnici altamente specializzati in settori specifici delle filiere, come ad esempio quello meccanico (Progetto finanziato P.P.IND. - TECNICO DELLA PROGETTAZIONE DI PRODOTTI INDUSTRIALI, corso di Specializzazione Tecnica Superiore sulla progettazione industriale che vede il suo fulcro nell'apprendimento del software ARPP per la programmazione di robot).

Sulle implicazioni connesse all'avvio di attività formative in ambiti tecnologici fortemente innovativi e specialistici si rimanda al paragrafo successivo 4.1.5. *Il fattore tecnologico.*

4.1.5. Il fattore tecnologico

ArchimedeLAB ha scelto di specializzare i propri servizi formativi nell'ambito dell'informatica e dell'ICT, vedendo in questo settore buone opportunità di crescita. Tuttavia l'organizzazione sconta una difficoltà connessa con il settore tecnologico, che incide sulla gestione dell'impresa:

- l'estrema rapidità di **obsolescenza** di hardware e software.

L'obsolescenza delle attrezzature costringe l'agenzia a **potenziare/rinnovare le proprie attrezzature** informatiche possibilmente **ogni 3/4 anni** (postazioni PC fisse e mobili, lavagne interattive, licenze software, ecc.).

L'obsolescenza dei software costringe ad uno sforzo di aggiornamento continuo da parte dei docenti che non consente loro una buona capitalizzazione del tempo dedicato all'adeguamento delle proprie competenze.

La vocazione tecnologica dell'agenzia, che spinge a sperimentare e promuovere le innovazioni, si scontra spesso con la spinta ad investire in nuove attrezzature hardware/software per consentire agli allievi

attività pratiche e aumentare l'efficacia della formazione, ma non sempre riutilizzabili in corsi futuri e spesso a discapito del margine di impresa.

Alcuni tipi di software e hardware, come ad esempio piattaforme gestionali particolarmente complesse o attrezzature produttive specifiche, hanno costi di acquisto, necessità di infrastrutture tecniche e logistiche per l'installazione e l'utilizzo, che esulano dalle normali capacità interne di una agenzia formativa e che possono essere sperimentate soltanto in un contesto aziendale.

4.1.6. Tipo di formazione richiesta dal mercato del lavoro toscano

L'estrema differenziazione delle figure strategiche richieste dal mercato del lavoro è il segno del valore aggiunto del capitale umano formato, spesso difficilmente sostituibile nell'immediato. Le attuali caratteristiche del sistema scolastico e universitario italiano, lasciano spesso a carico delle aziende il **completamento della formazione con gli aspetti più operativi**, acquisibili soltanto all'interno dell'azienda stessa, *on the job*.

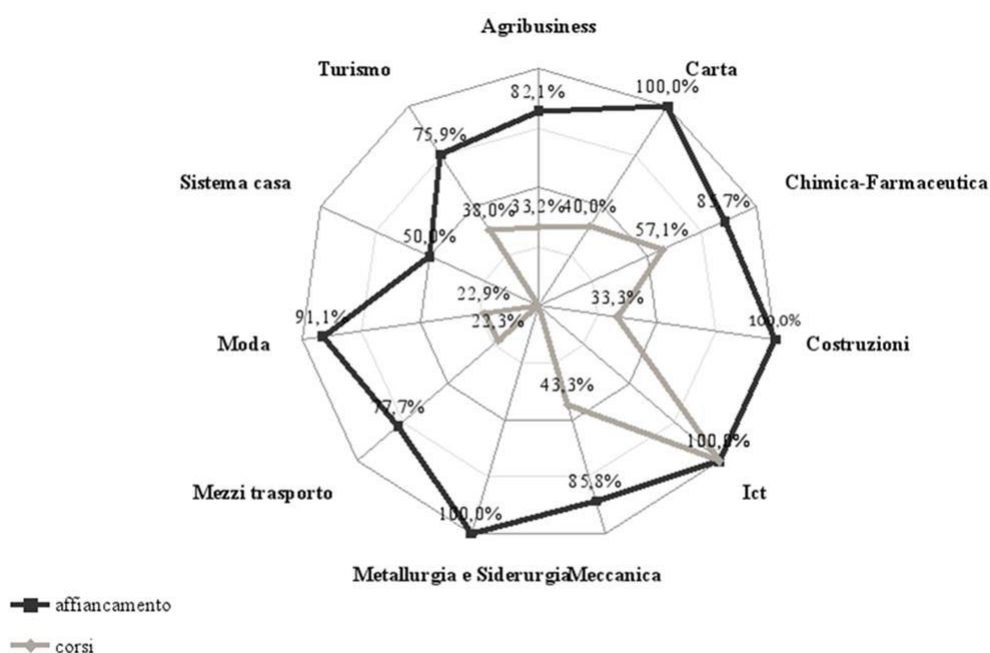
Rispetto alla rapidità di variazione delle richieste di mercato, le imprese da un lato avvertono la necessità di formare **personale in grado di entrare immediatamente nel ciclo produttivo**, perché in possesso di capacità tecniche e pratiche oggi non acquisite all'interno di un percorso di istruzione tradizionale, dall'altro faticano ad assumersi i costi di una formazione personalizzata del personale da assumere e differire l'operatività del neoassunto. Un'opportunità attualmente praticata per ovviare a questo *gap* è l'organizzazione di **stage e tirocini** formativi. Un'alternativa, quando percorribile, l'**esternalizzazione del servizio**, con l'affidamento a consulenti esterni.

Circa il 40% delle aziende dinamiche che hanno attinto dal bacino dei neodiplomati e neolaureati, non ha potuto inserire immediatamente, con mansioni operative, questi giovani nel proprio organico in quanto carenti nelle competenze tecniche specifiche del settore o nelle competenze trasversali come il sapersi muovere in azienda, risolvere i problemi, lavorare in gruppo e per competenze di base come la conoscenza delle lingue straniere e dell'informatica. Le imprese hanno risolto questa difficoltà soprattutto con l'affiancamento dei neo-assunti da parte di personale interno e solo in misura minore organizzando direttamente corsi di formazione. Un'eccezione è il settore dell'ICT, dove il corso rappresenta un valido mezzo per trasmettere competenze operative.

SOLUZIONI MESSE IN CAMPO DALLE IMPRESE CHE HANNO INCONTRATO PROBLEMI CON I NEO-ASSUNTI PER FILIERA

Fonte: elaborazione IRPET sulla base di interviste

% imprese rispondenti



ArchimedeLAB negli ultimi anni ha intercettato, in ambito di corsi a pagamento, una richiesta crescente di formazione personalizzata espressa da medie e piccole imprese ed ha risposto offrendo soluzioni *ad hoc* per numero di allievi, contenuti e sede (anche presso l'azienda stessa). Destinatari della formazione risultano essere variamente sia dipendenti che titolari dell'attività.

Come contenuti, si registra la necessità di approfondire soluzioni informatiche calate su problematiche aziendali specifiche, che implicano per l'agenzia formativa l'affidamento dell'incarico a docenti senior, in grado di svolgere anche consulenza sulle tematiche trattate.

Gli ultimi corsi erogati alle aziende da **ArchimedeLAB** in ambito di formazione finanziata hanno avuto come tematiche principali programmi gestionali e software.

I corsi sia a pagamento che finanziati, indirizzati agli utenti disoccupati e in cerca di prima occupazione, hanno trattato principalmente contenuti legati alle seguenti tematiche:

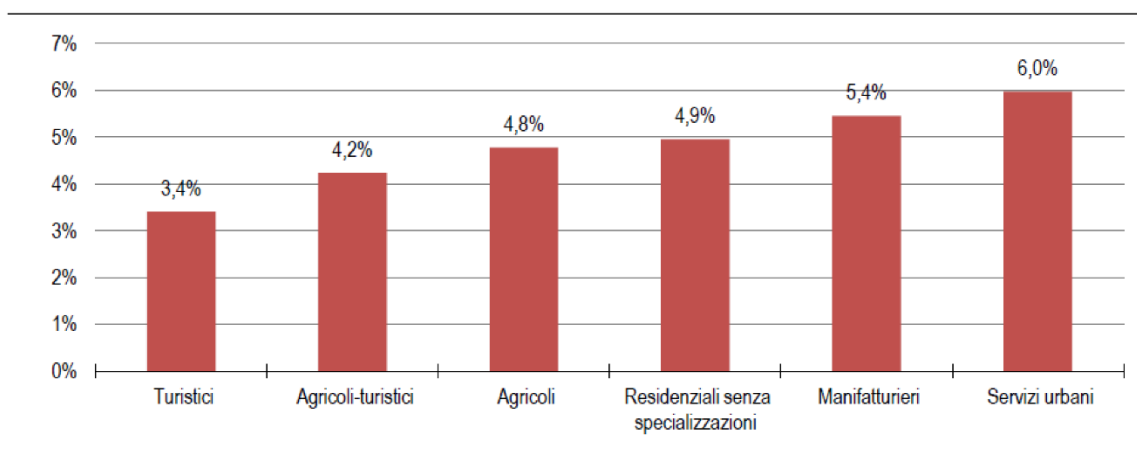
- Programmazione informatica (creazione di APP)
- Disegno tecnico (meccanico e modellista abbigliamento)
- Grafica e sviluppo web
- Gestioni di reti informatiche
- Elettronica e domotica

4.1.7. La formazione professionale finanziata in Toscana

Prendendo in esame il ciclo di programmazione 2007-2013 POR FSE, gli **esiti occupazionali** si possono quantificare in misura pari all'**8%**: dei 6.900 disoccupati che ogni anno partecipano alla formazione professionale, circa 590 trovano un impiego grazie all'attività formativa svolta. Questo risultato è valutato dalla Regione Toscana complessivamente come positivo rispetto all'efficacia delle attività formative finanziate.

Il **tasso di copertura** non è uniforme sul **territorio**: i sistemi urbani garantiscono una maggiore offerta di formazione professionale rispetto alle aree turistiche.

TASSO DI COPERTURA TERRITORIALE PER TIPO DI COMUNE,
DISOCCUPATI E IN CERCA DI PRIMA OCCUPAZIONE, POR FSE 2007-2013



Le attività formative sono andate prevalentemente a beneficio degli occupati (metà degli utenti), rispetto ai soggetti in cerca di prima occupazione e disoccupati (un terzo degli allievi). Fra questi ultimi sono risultati meno evidenti gli effetti della formazione professionale per chi è in cerca di un primo lavoro. Risulta cioè più difficile entrare per la prima volta nel mercato del lavoro, rispetto a chi ha già avuto esperienze lavorative e deve rientrare nel sistema.

Si riporta di seguito un prospetto riassuntivo degli aspetti più significativi della formazione erogata a queste tre categorie di utenti.

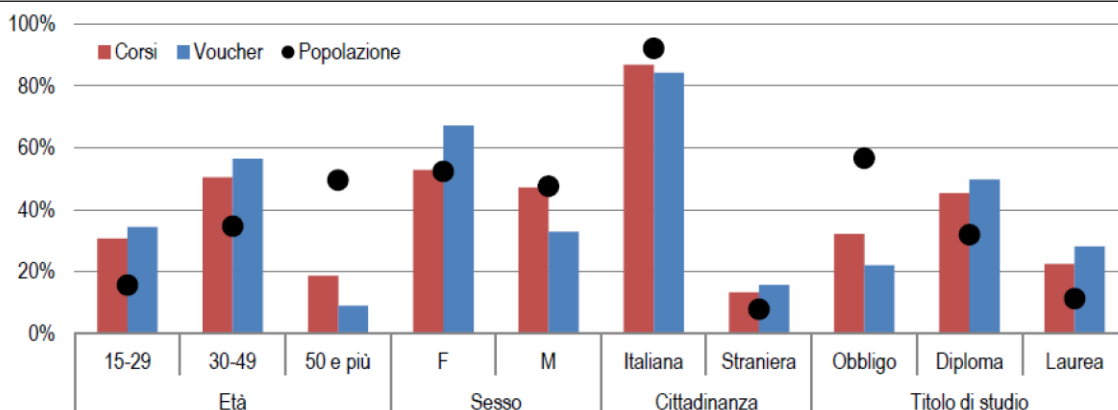
	Occupati	Disoccupati	In cerca di prima occupazione
Incidenza	50% utenza	33% utenza	
Durata	Corsi brevi di aggiornamento in genere inferiori a 30 ore (65% dei corsi)	Corsi lunghi con certificazioni in genere superiori a 300 ore	
Contenuti	Prevalentemente trasversali e inerenti alle attività d'ufficio; adempimenti normativi (corsi obbligatori e per la sicurezza)	Corsi di qualifica professionalizzanti	
Efficacia (occupazione)	-	Maggiore su disoccupati più maturi, meno istruiti e con una durata della disoccupazione medio-lunga	Maggiore per chi deve compensare la mancanza di qualificazioni conseguite nell'ambito del sistema dell'istruzione.

L'efficacia della formazione professionale, in termini di occupabilità, si riscontra maggiormente nei casi in cui c'è uno **skill gap da colmare** (es. profili obsolescenti da riqualificare, mancanza di un titolo di studio o di alcune competenze - in particolar modo per i giovani in cerca di primo impiego), mentre risulta inferiore quando le barriere al reingresso nel mondo del lavoro sono diverse (es. reinserimento donne, svantaggiati, giovani precari qualificati intrappolati in un mercato di contratti a termine). Per i **sogetti giovani e più qualificati**, la formazione professionale esercita invece un effetto **intrappolamento**, rappresentando quindi uno svantaggio rispetto a chi sceglie invece di immettersi subito sul mercato del lavoro.

Oltre il 50% di chi frequenta un corso di formazione professionale ha una età compresa fra i 30 e 49 anni. La stragrande maggioranza dei corsisti sono italiani, prevalentemente donne, con titolo di studio superiore all'obbligo.

BENEFICIARI POR FSE 2007-2013 E POPOLAZIONE, PER CARATTERISTICHE

Composizione %



ArchimedeLAB annovera nel suo curriculum svariate attività formative, svolte per vari tipi di utenza, quali:

- corsi di qualifica per giovani sotto i 30 anni;



- corsi di aggiornamento professionale e specializzazione (certificazione di competenze) senza limiti di età per l'accesso;
- corsi Drop Out per minorenni fuoriusciti dalla scuola dell'obbligo;
- corsi di aggiornamento e specializzazione per le aziende.

4.1.1. Concorrenza

In ambito di **corsi a pagamento** nel settore informatico, fino a diversi anni fa, i principali concorrenti di **ArchimedeLAB** erano **scuole di informatica** variamente dislocate sul territorio. Quelle più significative, nella provincia di Prato, non sono sopravvissute ed anche sul versante pistoiese, per corsi di livello più professionalizzante (es. CAD), molti utenti si rivolgono a noi come realtà di riferimento. Il versante fiorentino risulta tradizionalmente chiuso, data la grande offerta formativa del capoluogo toscano.

Ultimamente **ArchimedeLAB** ha subito la concorrenza di altre strutture non specializzate nella formazione che, affacciate sul mercato della provincia pratese, hanno costretto l'agenzia a rimodulare la propria offerta formativa dei corsi di Office Automation e grafica. Si tratta di:

- Comuni, biblioteche e altri enti locali pubblici
- Associazioni e cooperative sociali
- Fotografi (esclusivamente per corsi di grafica -Photoshop)

Più complessa è la situazione sul versante finanziato. Sono 339 le **agenzie formative** che hanno erogato corsi di formazione per disoccupati, finanziati con il POR FSE 2007-2013. Il proliferare di tanti soggetti è stato favorito da una politica iniziale della Regione Toscana altamente inclusiva, giudicata oggi negativamente nel monitoraggio e valutazione del POR FSE 2007-2013.

L'offerta formativa del precedente ciclo di programmazione si caratterizza [...] per un numero elevato, forse eccessivo, di soggetti erogatori di formazione, poco stabili nel tempo. L'idea che emerge è quella di un modello non orientato alla selezione degli operatori, che ha favorito l'ampia partecipazione dei soggetti formatori piuttosto che la strutturazione di un nucleo ristretto e specializzato di agenzie. [...]

In generale, l'analisi mostra come il precedente modello di *governance*, basato su una gestione decentrata a base provinciale, fosse caratterizzato: da una non omogenea distribuzione dei corsi e degli utenti a livello territoriale rispetto alla domanda potenziale; da un modello inclusivo, volto a privilegiare la presenza di un'ampia platea di agenzie formative piuttosto che la selezione di quelle migliori; da un'offerta formativa per gli occupati legata spesso ad adempimenti normativi o orientata su contenuti formativi generalisti; da un'offerta formativa per i disoccupati con una quota non trascurabile, ma comprimibile, di corsi molto brevi.

Di queste 339 agenzie formative, solo poco più della metà hanno come attività principale la formazione professionale, circa un terzo ha svolto solo un corso finanziato nell'intero ciclo di programmazione, mentre il 23% ne ha svolti oltre 10.

Fra le agenzie che hanno svolto più di un corso finanziato, oltre un terzo mancano di specializzazione nei contenuti formativi.

Il nuovo modello di *governance* della formazione professionale adottato dalla Regione Toscana ha aumentato notevolmente la concorrenzialità fra le agenzie formative soprattutto operando sui seguenti fattori:

- Riduzione dei finanziamenti a fronte della stessa struttura di corsi richiesti. Questo aspetto è stato favorito anche dall'introduzione del nuovo modello di rendicontazione a 'costi standard', in cui sulla base di analisi del pregresso, viene prestabilito dalla Regione un costo orario finanziabile per tipologia di corso.
- Richiesta di partenariati sempre più ampi, coinvolgenti scuole, università, poli tecnologici, aziende. Aumentando il numero di partner si complica in modo non indifferente la gestione e si è costretti a convogliare una parte maggiore di finanziamento agli aspetti progettuali, direzionali, amministrativi a discapito di quelli destinati al vivo dell'attività formativa.
- Vincoli normativi sempre più stringenti per il mantenimento dell'accreditamento, rispetto ad aspetti quali, fatturato complessivo e fatturato destinato alla formazione finanziata e non, numero di dipendenti, sede e locali.



Occorre notare però che, per **ArchimedeLAB**, la spinta ad ampliare la propria rete territoriale con partenariati sempre più ampi, al di là delle difficoltà che comporta, costituisce un'opportunità per potenziare la propria attività come volume e copertura territoriale.

4.1.2. Regolamentazione della formazione finanziata

La formazione finanziata costituisce per **ArchimedeLAB** l'attività prevalente e per accedere ai bandi occorre sottostare alle seguenti norme cogenti:

- Sistema di accreditamento della Regione Toscana (l'agenzia deve essere accreditata e conservare nel tempo l'accreditamento);
- Procedure di gestione degli interventi formativi oggetto di sovvenzioni a valere sul POR FSE (l'agenzia deve rispettare le procedure stabilite dalla regione).

Queste normative condizionano molti aspetti determinanti delle scelte di *management* come:

- i requisiti della sede (dimensioni e destinazione d'uso con conseguenti normative sulla sicurezza e agibilità);
- l'organico (numero dipendenti, durata e tipo di contratto, funzioni);
- il fatturato (dimensione e tipo di attività da cui deriva);
- il flusso di cassa (tempi e modalità di pagamento).

4.1.3. Contesto economico-finanziario

Nelle procedure di gestione degli interventi formativi della Regione Toscana, l'erogazione del finanziamento prevede solitamente un primo anticipo del 40% su base fideiussoria e rimborsi trimestrali fino al 90% del finanziamento, in base al allo stadio di avanzamento dell'attività (implementazione online del Sistema Informativo Regionale). L'ultimo 10% viene erogato dopo la chiusura del rendiconto.

La spinta della Regione alla selezione di poche agenzie di dimensioni più grandi, costringe queste a aumentare la portata della propria attività e conseguentemente a dover cercare coperture fideiussorie per un importo complessivamente sempre più alto. Nella congiuntura economica-finanziaria di questi anni, la cui crisi coinvolge pesantemente il sistema finanziario, le difficoltà e i costi per ottenere le coperture fideiussorie costituiscono una problematica rilevante, tanto più per agenzie di dimensioni medie come **ArchimedeLAB**, costrette ad ingrandirsi per sopravvivere ai cambiamenti del sistema.

4.1.4. Fattori interni

ArchimedeLAB, fin dalle sue origini, fonda la propria attività sui seguenti principi etici e di eco sostenibilità:

- qualità dei rapporti lavorativi interpersonali interni ed esterni all'azienda;
- qualità dell'ambiente di lavoro, inteso non solo come aule didattiche, ma anche uffici;
- attenzione al risparmio energetico e al riciclo di materiali ed attrezzature.

Questi aspetti sono ritenuti imprescindibili per lo sviluppo futuro dell'agenzia e sono stati perseguiti ad oggi con svariate iniziative:

- attenzione agli altri enti presenti sul territorio e dialogo con essi, prima di intraprendere nuove attività
- ristrutturazione della sede secondo principi acustici e visivi rispettosi delle esigenze fisiologiche (ampio impiego del legno e di specchi)
- Installazione di pannelli fotovoltaici e impianto domotico per il risparmio energetico

4.2. Comprendere le esigenze e le aspettative delle parti interessate

Nel contesto sopra descritto, parti interessate e loro esigenze possono essere riassunte nella tabella seguente.



CONTESTO ESTERNO

Parti interessate	Esigenze
<p>Enti pubblici</p> <p>Dato che la parte maggiore di fatturato di ArchimedeLAB deriva dalla formazione finanziata, senz'altro la Regione Toscana è la parte interessata a cui si deve fare più attenzione. Oltre alla Regione Toscana, parti interessate sono anche Province e Comuni, non solo per la ricaduta territoriale dell'attività, ma anche come committenti di attività formative.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppare attività in linea con il programma operativo regionale (POR) e i piani operativi provinciale e comunale. • Rispettare norme e procedure di gestione dei finanziamenti
<p>Allievi</p> <p>Le persone fisiche destinatarie ultime dell'attività formativa, fra cui prevalgono giovani in uscita dai percorsi formativi scolastici, disoccupati, pensionati, occupati a rischio o in cerca di miglioramento del proprio status professionale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisire competenze e certificazioni spendibili sul mercato del lavoro • Acquisire competenze per l'integrazione sociale
<p>Aziende</p> <p>Non solo intese come committenti di attività formative, ma anche come coinvolgimento indiretto da parte di dipendenti in cerca di supporti alla propria attività lavorativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ottimizzare i propri processi produttivi • Potenziare gli strumenti di gestione
<p>Agenzie Formative</p> <p>Fra le aziende, le Agenzie Formative costituiscono un gruppo da considerare separatamente, dato il fulcro nell'attività formativa finanziata di ArchimedeLAB.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Attivare partenariati efficienti • Reperire risorse strutturali, umane e organizzative efficaci a costi contenuti
<p>Associazioni di categoria</p> <p>In particolare si fa riferimento a Confartigianato, alla quale ArchimedeLAB si è associata proprio per potenziare le proprie relazioni sul territorio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Potenziare la propria offerta di servizi
<p>Enti attivi nel sociale</p> <p>ArchimedeLAB ha relazioni di lunga data con enti attivi nel sociale (associazioni e cooperative) nei settori educativo e riabilitativo, perché da anni si fa promotore di metodi innovativi di insegnamento ed educazione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Educare, istruire e qualificare la propria utenza disagiata • Aggiornare il proprio personale
<p>Collaboratori</p> <p>Rientrano in questa categoria tutti i collaboratori di cui ArchimedeLAB si avvale per erogare i propri servizi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lavorare in sintonia • Lavorare con continuità

CONTESTO INTERNO

Parti interessate	Esigenze
<p>Personale interno</p> <p>Tutto il personale attivo in struttura</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lavorare in sintonia • Lavorare in modo efficiente ed efficace
<p>Assemblea dei soci</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Retribuire il lavoro • Potenziare l'utile di esercizio

4.3. Determinare il campo di applicazione del SGQ

Nella tabella seguente sono indicati i servizi offerti da ArchimedeLAB e l'indicazione se sono o meno oggetto di certificazione:

AREE O CATEGORIE DI SERVIZI	Oggetto della certificazione
CORSI A PAGAMENTO di Formazione informatica su Sistemi Operativi ed Applicativi informatici, nei principali settori lavorativi, di studio e ricerca.	SI
Svolgimento di Esami per l'acquisizione di Attestati e Certificazioni di Specializzazione Informatica	NO
CORSI FINANZIATI di Formazione Professionale in genere con eventuale qualifica/certificazione di competenze	SI

4.4. SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ E RELATIVI PROCESSI

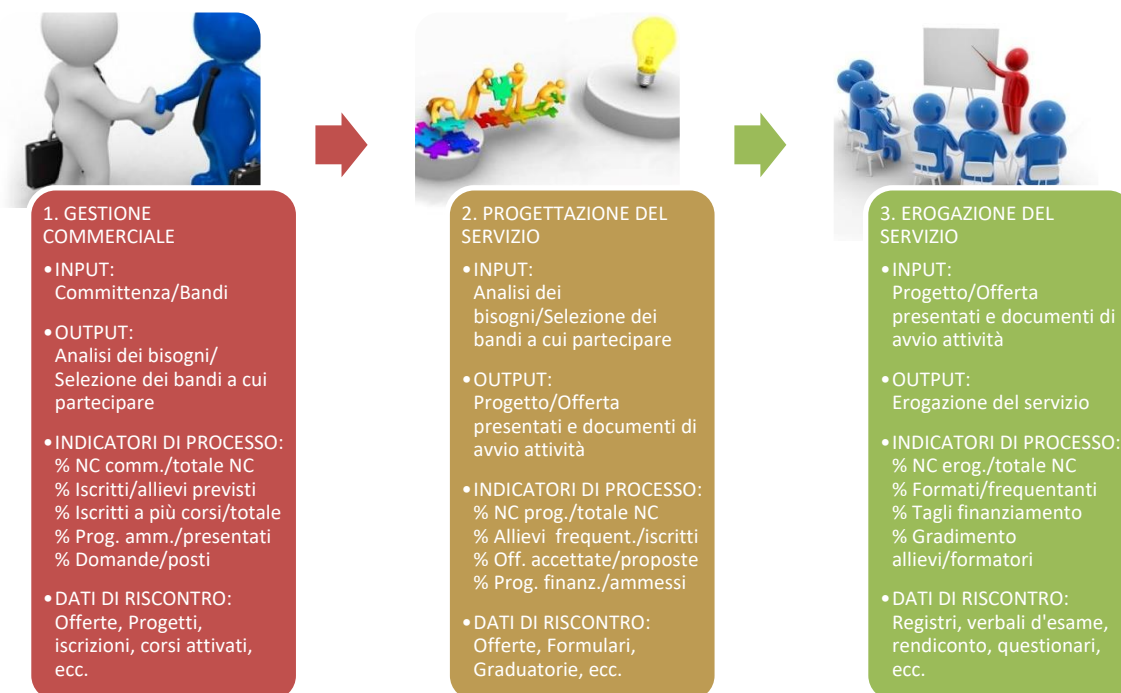
4.4.1. Organizzazione dei processi di lavoro

Il SGQ, messo in atto da ArchimedeLAB si propone di attuare la Politica della Qualità, tramite il controllo di un'organizzazione idonea a perseguire, in modo sempre più affidabile (efficace ed efficiente) gli obiettivi della Direzione.

I processi che **ArchimedeLAB** ha individuato come necessari per il proprio SGQ sono i seguenti.

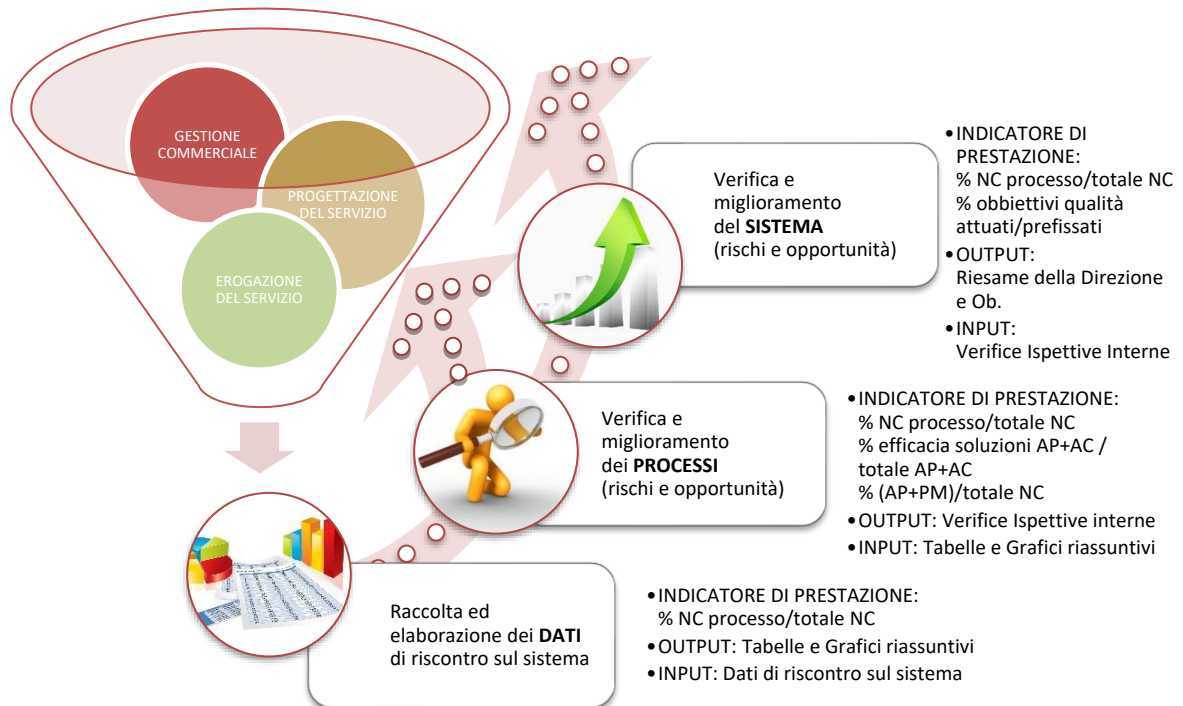
1. Processi principali, che hanno diretta influenza sul servizio erogato:

- Gestione commerciale (resp. processo RC);
- Progettazione del servizio di formazione (resp. processo D);
- Erogazione del servizio di formazione (resp. processo RO).



2. **Processi di supporto**, che hanno influenza indiretta sul servizio e servono per coordinare l'attività di controllo, adeguare se necessario il sistema agli obiettivi, migliorare l'organizzazione.

- Raccolta ed elaborazione dei dati di riscontro sul sistema (resp. processo RQ);
- Verifica e miglioramento dei processi (resp. processo RQ);
- Verifica e miglioramento del sistema (resp. processo D).



I responsabili di processo, in accordo con la direzione, determinano le risorse necessarie per lo svolgimento del processo e ne garantiscono la disponibilità.

4.4.2. Informazioni documentate del SGQ

Per le modalità di conservazione delle informazioni documentate che garantiscono l'adeguatezza e il corretto funzionamento dei processi sopra descritti, si rimanda al paragrafo successivo 7.5. *Informazione documentale*.